

Lean in crisis

30 juni 2009

Margreet van Brakel



Agenda

- Introductie
- Impact crisis
- Situatie Joure
- Ondernomen acties + resultaat
 - Capaciteit aanpassen op vraag
 - Medewerkers verantwoordelijk voor hele proces
 - Focus op scrap
 - Invoering Every Product Every Cycle (EPEC)
- Vragen



Margreet van Brakel

- LUW: Levensmiddelentechnologie
- 1 jaar Noorwegen:
 - AS/Forma Productontwikkeling
- 8 jaar Bolivia:
 - Bierbrouwerij DUCAL QA/QC
 - Eigen onderneming paddestoelen
- 2 jaar Zwanenberg Food Group:
 - Productontwikkeling
 - Bedrijfsleiding
- 8 jaar Sara Lee:
 - 7 jaar manager Technologische Staf
 - Sinds maart 2008 Bedrijfsleider Theefabriek



Impact crisis

Impact van de crisis voor de fabriek:

- Minder volume
- Meer druk op cash

➤ Dubbele uitdaging



Situatie Joure

- Goede “lean” basis:
 - Betrokkenheid medewerkers hoog
 - Lean Mindset & Behaviour zeer hoog
 - Cascadering fabrieksdoelstellingen tot op niveau operator (KPI – PI – SI)
 - Structuur monitoring en terugkoppeling (heart beat, ploegoverdracht, CRM, OT)
- Versnellen van de lean benefits



Ondernomen acties + resultaat

- Capaciteit aanpassen op vraag
- Medewerkers verantwoordelijk voor hele proces
- Focus op scrap
- Invoering EPEC



Capaciteit aanpassen op vraag

Oude situatie

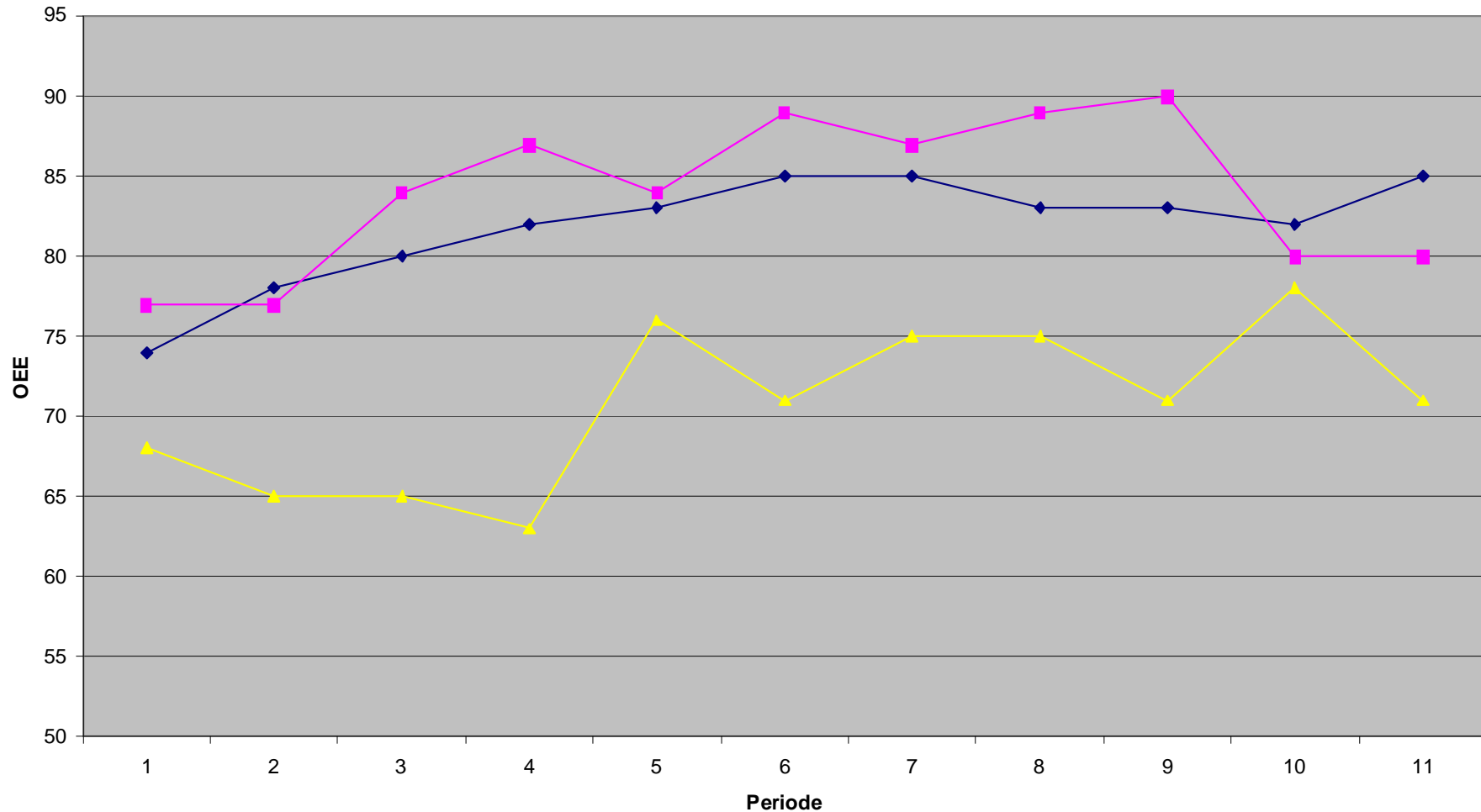
- Focus op
 - Overall Equipment Effectiveness (OEE)

Nieuwe situatie

- Focus op
 - OEE waar deze nog niet stabiel is
 - Bij stabiele OEE op manuurresultaat



Overall Equipment Effectiveness



- Lijn nog instabiel > focus op OEE
- Zeer hoge bezettingsgraad > focus op OEE
- Stabiel, 80% OEE voldoende output > focus op manuurresultaat

Medewerkers verantwoordelijk voor hele proces

- Kwaliteitscontrole in productie
- In- en afboeken materialen bij magazijnmedewerkers
- Rapportage TIP/TOP en borgen acties bij planner



TIP/TOP definitie

- Total Output Performance
- Total Item Performance

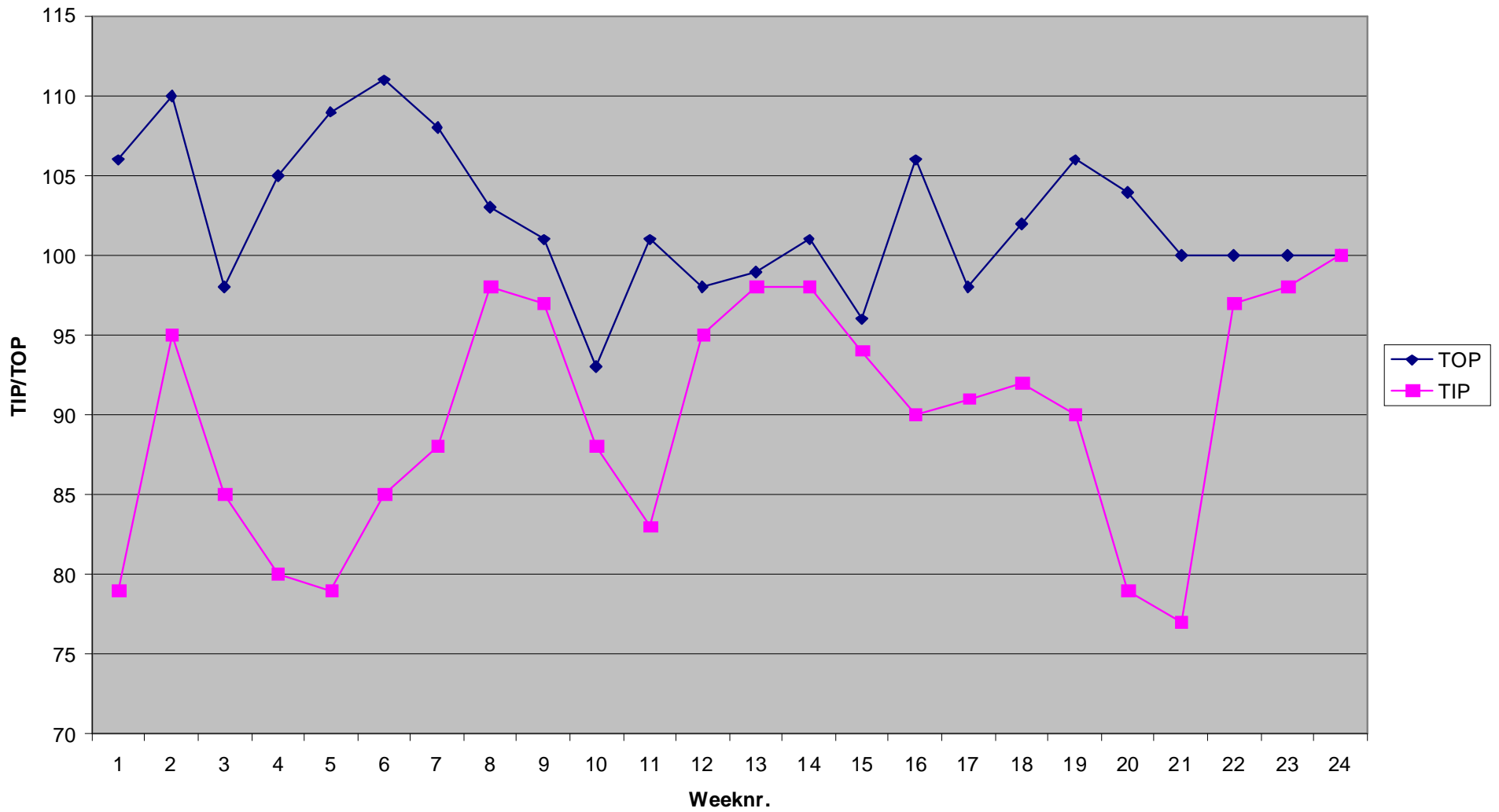
Plan: 50 A en 50 B
Gerealiseerd: 60 A en 40 B
Afwijking: +10 A en -10 B

$$\text{TOP} = \frac{60 + 40}{50 + 50} \times 100 = 100\%$$

$$\text{TIP} = \frac{(50 + 50) - (10 + 10)}{(50 + 50)} \times 100 = 80\%$$



TIP/TOP



Focus op scrap

Oude situatie

- Jarenlang vast scrap percentage in kostprijs
- Geen focus

Nieuwe situatie

- Iemand vrij gemaakt
- Elke afwijking wordt onderzocht



Focus op scrap

Gestart januari 2009

- Fouten in tarra's verschillende kartonsoorten
 - Leveringen doorberekenen in kilo's ipv dozen
 - Procedure voor afboeken voorraadcorrecties
- Eerste helft 2009 vs. laatste helft 2008:
Scrap met 80% terug gebracht



Invoering EPEC

Oude situatie

- Fabriek plande op basis van forecast demand planning

Nieuwe situatie

- Per productsoort worden, gebaseerd op de te verwachten vraag van de consument, periodiek EPEC hoeveelheden afgesproken met demand planning



Invoering EPEC

Sinds start:

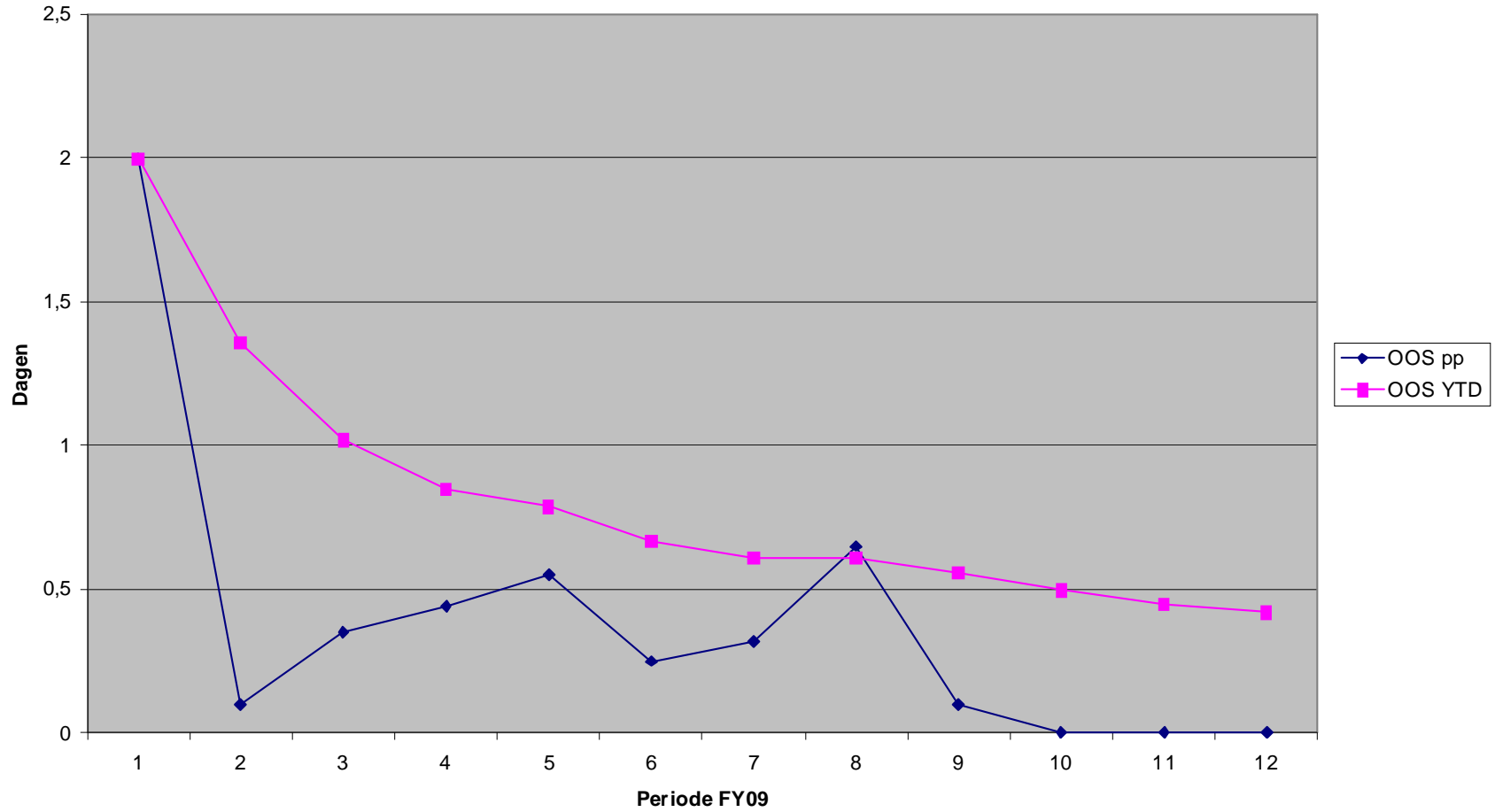
- Out of Stocks drastisch verlaagd
- Geen last minute aankopen thee
- Planning sterk vereenvoudigd
- Implementatie VMI aantal leveranciers
- Vooralsnog zijn voorraden niet meetbaar

verlaagd:

- Meerdere veranderingen tegelijk
- Pas tot uiting in volgende fase > flow



OOS (SKU/dag)



Invoering EPEC

Sinds start:

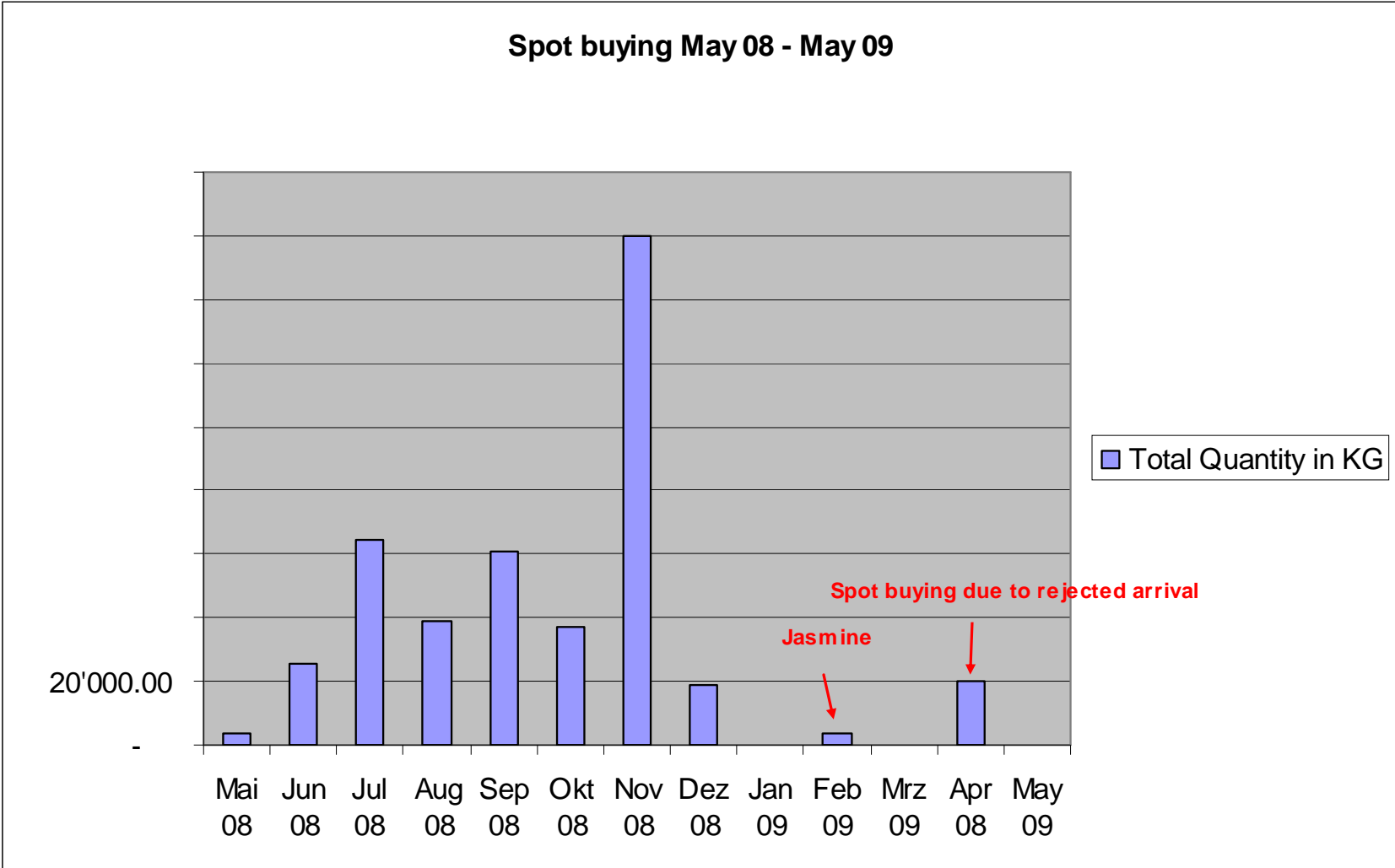
- Out of Stocks drastisch verlaagd
- Geen last minute aankopen thee
- Planning sterk vereenvoudigd
- Implementatie VMI aantal leveranciers
- Vooralsnog zijn voorraden niet meetbaar

verlaagd:

- Meerdere veranderingen tegelijk
- Pas tot uiting in volgende fase > flow



Spot buying May 08 - May 09



Invoering EPEC

Sinds start:

- Out of Stocks drastisch verlaagd
- Geen last minute aankopen thee
- Planning sterk vereenvoudigd
- Implementatie VMI aantal leveranciers
- Vooralsnog zijn voorraden niet meetbaar

verlaagd:

- Meerdere veranderingen tegelijk
- Pas tot uiting in volgende fase > flow



Vragen?



Rondleiding Theefabriek Joure

- Rondleiders:

Jan Bles	– Teamleider bereiding en verpakkerij
Rob van Bree	– Manager QA & Technologie
Paul Haanappel	– Manager Technisch Beheer Theefabriek
Margreet van Brakel	– Bedrijfsleider

- Huisregels:

Sieraden (oorbellen, kettingen, horloges, etc. af)
Witte jas, haarnetje en, indien van toepassing, baardkap verplicht
Gelieve geen foto's te maken

- Persoonlijke bezittingen

Bij ingang Theefabriek achterlaten in ruimte die wordt afgesloten

- Na rondleiding is hier gelegenheid tot napraten

